

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 17620091151045

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

团队成员薪酬激励强度对团队绩效的 激励效应分析:团队信任的调节作用

The Incentive Effect of Team-based Reward Incentive Intensity
on Team Performance: Moderating Effect of Team Trust

方湘宁

指导教师姓名: 宋培林 教授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交时间: 2012 年4 月

论文答辩时间: 2012 年5 月

学位授予时间: 2012 年6 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 4 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

随着团队工作模式的日益盛行,越来越多的企业开始实施基于团队绩效的团队薪酬体系,但实施的效果却并非都尽如人意。如何构建合理的团队薪酬制度、最大限度地发挥团队薪酬的激励效应成为了理论学术界和管理实践界持续关注的问题。

本文以团队成员薪酬激励强度为研究对象,通过引入团队信任这一调节变量,探讨团队成员薪酬激励强度对团队绩效的影响,并以我国员工为样本进行原因分析,最后得出一些有价值的研究结论,并据此提出了人力资源管理实践的建议供参考。本文的创新之处在于丰富了团队绩效的研究对象,探讨了薪酬激励和非薪酬激励的相互作用,并对团队信任调节作用的研究进行了有益的补充。

本研究的主要结论有:

- (1) 团队成员薪酬激励强度正向预测团队绩效。
- (2) 团队成员薪酬激励强度负向预测团队信任。
- (3) 团队信任正向预测团队绩效。
- (4) 团队信任在团队成员薪酬激励强度对团队绩效的影响中起调节作用。

关键词: 团队成员薪酬激励强度; 团队绩效; 团队信任

Abstract

How to construct profitable team-based reward system in order to maximize the incentive effects of team-based reward has been concerned by both scholars and practitioners.

Through literature review, this thesis put forward its hypotheses and research model, by sorting team-based reward incentive intensity, team performance and team trust on the basis of existing research results. Empirical study made a questionnaire survey, using SPSS 19.0 statistical software for data analysis and hypotheses test. Finally, we draw some valuable conclusions and gave some human resource management practices recommendations for reference.

The main conclusions are as follows:

- (1) Team-based reward incentive intensity significantly positively predicts team performance.
- (2) Team-based reward incentive intensity significantly negatively predicts team trust.
- (3) Team trust significantly positively predicts team performance.
- (4) Team trust mediates the relationship of team-based reward incentive intensity and team performance.

Key Words: Team-based reward incentive intensity, Team performance, Team trust

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景和问题提出	1
第二节 研究意义	2
第三节 研究思路及论文框架	3
第二章 相关研究综述	5
第一节 团队的概念	5
第二节 团队成员薪酬激励强度的相关研究	6
第三节 团队信任的相关研究	15
第四节 团队绩效的相关研究	22
第三章 模型构建与研究设计	28
第一节 研究假设和研究模型	28
第二节 研究工具	30
第三节 预测试与问卷修订	31
第四章 研究结果分析	36
第一节 问卷调查总体情况	36
第二节 问卷的效度和信度检验	37
第三节 数据分析与研究结果	39
第四节 实证研究小结	48
第五章 研究结论及展望	49
第一节 主要研究结果及讨论	49
第二节 管理建议	52
第三节 研究创新、局限及未来研究展望	53
参 考 文 献	55
附 录	65
致 谢	69

Contents

1 Introduction	1
1.1 Background and Problems	1
1.2 Significance of Research	2
1.3 Process and Framework of Research	3
2 Related Concepts and Literature Review	5
2.1 Concept of Teams	5
2.2 Research on Team-based Reward Incentive Intensity	6
2.3 Research on Team Trust	15
2.4 Research on Team Performance	22
3 Research Design	28
3.1 Research Hypotheses and Research Model	28
3.2 Research Methods and Tools	30
3.3 Pre-test	31
4 Data Analysis and Results	36
4.1 Research Subject	36
4.2 Reliability Test and Validity Test	37
4.3 Data Analysis and Results	39
4.4 Results Summary	48
5 Conclusions and Future Research	49
5.1 Research Results and Discussion	49
5.2 Management Suggestions	52
5.3 Research Innovation, Limitations and Future Direction	53
References	55
Appendix: Questionnaire	65

图 表 目 录

图 1.1 本文研究思路	4
表 2.1 团队薪酬激励效果的影响因素	11
表 2.2 基本工资和可变工资的结构对比	14
表 2.3 国内学者提出的激励强度推荐值	14
表 2.4 团队绩效衡量指标	27
图 3.1 本文研究模型	30
表 3.1 预测试样本的基本情况分布表	31
表 3.2 团队信任量表各题项得分与该量表总分的相关系数	33
表 3.3 团队信任量表的 KMO 值和 Bartlett 检验（预测试）	33
表 3.4 团队信任量表的探索性因子分析	34
表 3.5 团队信任量表的信度检验（预测试）	34
表 3.6 团队绩效量表各题项得分与该量表总分的相关系数	34
表 3.7 团队绩效量表的 KMO 值和 Bartlett 检验（预测试）	35
表 3.8 团队信任量表的探索性因子分析	35
表 3.9 团队绩效量表的效度检验（预测试）	35
表 4.1 正式测试样本的基本情况分布表	36
表 4.2 团队信任量表的 KMO 值和 Bartlett 检验（正式测试）	37
表 4.3 团队信任量表的验证性因子分析	38
表 4.4 团队信任量表的信度检验（正式测试）	38
表 4.5 团队绩效量表的 KMO 值和 Bartlett 检验（正式测试）	38
表 4.6 团队绩效量表的验证性因子分析	39
表 4.7 团队绩效量表的信度检验（正式测试）	39
表 4.8 研究变量的描述性统计	40
表 4.9 性别的独立样本 T 检验	40
表 4.10 年龄的单因素方差分析与多重比较	41
表 4.11 学历的单因素方差分析与多重比较	41
表 4.12 企业性质的单因素方差分析与多重比较	42
表 4.13 行业的单因素方差分析与多重比较	42
表 4.14 团队规模的单因素方差分析与多重比较	42
表 4.15 在团时间的单因素方差分析与多重比较	43
表 4.16 团队类型 1 的独立样本 T 检验	43
表 4.17 团队类型 2 的单因素方差分析与多重比较	44
表 4.18 各变量的相关关系分析	44
表 4.19 团队成员薪酬激励强度对团队绩效的回归分析	45
表 4.20 高团队成员薪酬激励强度对团队信任的回归分析	46
表 4.21 团队信任对团队绩效的回归分析	46
表 4.22 团队信任的调节作用分析	47
表 4.23 实证研究小结	48

第一章 绪论

第一节 研究背景和问题提出

高度竞争和不断变化的市场环境以及日益复杂的工作内容使得越来越多的企业将团队作为其开展商业活动和实现战略目标的基本工作单元。相比于传统的组织结构，团队在不确定性越来越大的市场竞争中反应更加迅速，运作方式也更为灵活；相比于员工个体，由一定数量在知识、技能和经验等多方面互补的员工组成的团队能够解决更为复杂的工作项目，并可以通过团队成员之间的密切协作实现整体绩效大于个体绩效之和的协同效应。^[1]团队的优势日益明显，但团队的盛行却并不意味着每一个团队都取得了成功，因团队成员个体绩效难以衡量而导致的搭便车行为、无效的团队互动和不良的团队成员关系都可能导致团队无法完成预期的目标。解决这些问题的方法多种多样，有效的激励就是其中之一，因为激励在调动员工积极性方面效果显著。著名心理学家 William James 教授通过对员工的激励研究发现，按时计酬的员工为保住饭碗每天只会发挥其能力的 20%-30%，但如果受到充分激励，这些员工就能够发挥其能力的 80%-90%，^[2]由此可见激励在激发员工潜能方面的巨大作用。

在众多激励方法中，薪酬激励是运用最多且较为有效的激励手段，因此，为了与团队的工作模式相匹配，保证团队能够有效整合个体资源形成团队优势，组织一方面更加关注团队绩效而非个人绩效，另一方面开始逐步采用基于团队绩效的薪酬模式，借助组织中团队之间及团队内部目标的互依性，通过激发合作动机，激励合作行为，促进团队绩效的提高以及组织战略目标的实现。^[1]团队薪酬（team-based reward）是指组织根据团队的工作业绩确定对团队的整体奖励，然后团队成员再按照一定的规则 and 标准分享报酬的薪酬体系（Kirkman 和 Shapiro，2000）。^[3]从组织中的团队薪酬实践来看，实施团队薪酬可以提高生产率、产品或服务质量、顾客满意度、员工满意度和团队绩效，降低成本、缺勤率和离职率；但也有组织指出，实施团队薪酬导致内讧水平提高、同事间的压力和紧张气氛增加、士气和生产率下降，搭便车行为和懒散行为增加。^[1]这些现象引起了学者和实务工作者的注意，他们开始探讨团队薪酬的适用范围及其激励效果的影响因素，期望能够找到适宜的团队薪酬体系并发挥其最佳效用。

在影响团队薪酬激励效果的众多因素中，团队层面的影响因素包括团队薪酬体系的特征（分配规则、激励强度和支付频率）和团队特征（团队规模、团队任务结构、团队信任和团队类型）。^[1]团队是团队薪酬体系实施和发挥作用的载体，因此，这些团队层面的因素之间必然会相互影响。例如，当团队成员薪酬激励强度较大时，如果团队不能实现任务目标，每个成员将会遭受的损失较大，因此，较大的激励强度有利于团队成员相互监督与合作，从而提高团队绩效。随着越来越多的团队包含各种不同背景的成员，团队成员薪酬激励强度对团队绩效的激励效应会受到团队信任的影响，因为对于缺少共同经验、互不了解的成员来说，如何提高他们之间的相互信任对团队能否有效工作尤为重要。与此同时，Lawler 和 Cohen（1992）指出，不断变化的工作环境使得越来越多的公司开始实施参与式管理和自我管理型团队，再加上临时团队、虚拟团队的盛行，团队成员在掌握一定自主权的同时，必须与其他成员形成良好的信任关系，才能保证团队无障碍的沟通和良好的合作。^[4]由此可见，信任作为塑造组织环境的重要因素，是团队薪酬体系发挥良好作用的前提。

因此，当团队成员薪酬激励强度较大时，团队合作和团队绩效可能会因为团队信任水平的不同而出现两极分化——对于信任度高的团队，团队成员薪酬激励强度大可能会提高团队绩效，而对于信任度低的团队则可能出现责任分散、凝聚力低以及搭便车的现象，反而会降低团队绩效。^[1]那么，团队成员薪酬激励强度是如何发挥激励效应从而对团队绩效产生影响的呢？在相同的组织和管理环境中，采用相同团队成员薪酬激励强度的团队却表现出差异显著的团队绩效，是否可以从团队信任上找到原因呢？

基于以上两个问题，本研究将在中国组织情境下探讨团队成员薪酬激励强度对团队绩效的激励效应，以及团队信任对这种激励效应的调节作用。

第二节 研究意义

本文从团队层次分析了团队成员薪酬激励强度、团队信任和团队绩效的关系。以往的研究中，学者多数倾向于从个体视角进行思考，聚焦于个体的特性、行为差异等对团队的影响和作用机制，仅考虑了团队的物理构成，忽略了团队成员个体之间的“化学反应”。^[5]如，团队信任并不等于人际信任或人际信任的

简单加总，团队绩效也并不等于个体绩效之和，要实现“1+1>2”的协同效应，必须转换理论视角。因此，本文从团队成员薪酬激励强度和团队信任方面来考虑团队绩效的实现和提升机制，充实了团队激励的相关理论。另一方面，由于以往对团队成员薪酬激励强度的研究主要集中在高管团队，以普通团队作为研究对象的比较少，因此，本文也丰富和发展了团队成员薪酬激励强度的研究对象。第三，需要是激励的基础和前提，根据心理学家 Alderfer 于 1969 年提出的 ERG 理论，人共存在 3 种核心需要，即生存（Existence）的需要、相互关系（Relatedness）的需要和成长发展（Growth）的需要。^[6]薪酬是为了满足人的生存需要，信任则是为了满足人对于相互关系的需要，与此相对应的，薪酬是一种物质激励，而团队成员之间的信任则是一种非物质激励，因此，本文也探讨了团队中物质激励和非物质激励的相互作用及其对团队绩效的影响。

除此之外，本文还具备一定的实践意义。对于团队激励机制的研究有利于企业根据实际情况设置合理的团队成员薪酬激励强度，保证团队薪酬体系既充分激发团队成员个体的潜力，又促进整个团队的协同作用。同时，对团队信任作用机制的了解有助于企业建立团队信任，并在此基础上正确引导团队成员彼此间的互动（合作、冲突、主动创新），为团队薪酬体系发挥最佳激励效应创造良好的组织和管理环境，从而促进团队绩效的提高和组织目标的实现。

第三节 研究思路及论文框架

本文将在大量阅读文献的基础上，提出相关假设并构建研究模型，然后设计问卷并组织调查，再对调查数据进行实证分析，以检验模型及假设的合理性，最后得出研究结论，其研究思路如图 1.1 所示。

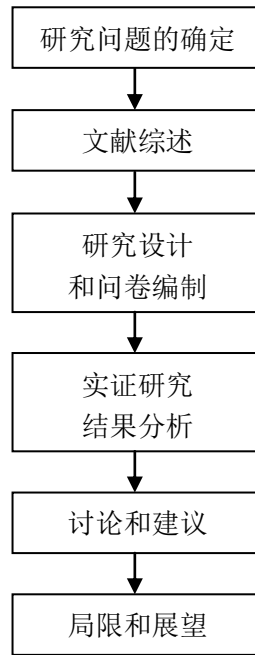


图 1.1 本文研究思路

本论文正文共分为五章。第一章导论部分，主要介绍本文的选题背景、研究意义和内容框架。第二章为相关研究述评，通过回顾团队成员薪酬激励强度、团队绩效和团队信任的相关研究，为第三章构建研究模型、提出研究假设奠定理论基础。第三章是研究总体设计和问卷编制，建立本论文的研究模型，并进行预测试问卷的分析和处理。第四章则是用第三章中获得的问卷进行正式测试，并选用适当的统计分析方法对数据进行实证分析，以检验本研究提出的相关假设。第五章将对实证研究结论展开讨论，并基于这些结论为组织管理提供政策建议，最后指出本文的创新点、局限性以及本研究课题未来的研究方向。

第二章 相关研究综述

第一节 团队的概念

1、团队的定义

由于学者们在界定团队时的侧重点不同，因此，团队的概念至今仍未有达成广泛的共识，人们对团队的理解主要有三种观点：①侧重团队的协作效应，例如，Robbins（2008）认为，团队是由组织结构确定、职务分配明确的正式群体，群体通过其成员的共同努力能够产生积极的协同作用，团队努力的结果是使团队绩效远远大于个体绩效之和。^[7]②侧重团队的构成要素，例如，Katzenbach 和 Smith（1993）认为，团队就是由少数技能互补、愿意为了共同目标而相互承担责任的人组成的群体。^[8]③侧重团队的任务，例如，社会心理学家 Hayes（1998）认为，团队是一群人以任务为中心互相合作，每个人都把自己的智慧和能力贡献给所从事的工作。^[9]

综上所述，本文认为一个真正的团队应该具备以下几个特征：①有一个既定的、所有成员都清楚了解的目标；②成员在知识、技能、性格、经验等方面互补，在团队中担当不同的角色；③团队成员在工作过程中需要沟通协作、互相支持、共同努力；④团队成败的责任由全体成员共同承担。

2、团队的类型

团队类型是指团队针对其任务而形成的互动形态（Hackman, 1983）。^[10]根据划分标准的不同，团队有不同的分类方法。比较有代表性的分类如：Cohen 和 Bailey（1997）将现代组织中的团队分为四类：工作团队、平行团队、项目团队和管理团队。^[11]Robbins（2000）根据团队成员的来源、团队存在的目的和拥有自主权的大小将团队分为四种类型：一是职能型团队，是以一个职能部门的成员为主建立起来的团队；二是自我管理型团队，是一种真正独立自主的团队，它们不仅探讨问题的解决方法，还亲自执行解决问题的方案，并对工作承担全部责任；三是跨职能型团队，由来自同一等级、不同工作领域的员工组成，他们聚集到一起能使组织内、甚至组织间不同领域的员工交流信息，激发新的观点，解决面临的问题，合作完成复杂的项目；四是虚拟团队，指那些利用计算机技术把地理位置分散的成员联系起来以实现共同目标的工作团队。^[7]

一般来说，团队有以下几种划分标准：根据团队的功能，可以划分为产品开发团队、项目团队、管理团队、质量提高团队、服务团队、生产团队等；根据团队的存续时间，可以划分为临时团队和持续团队，临时团队如项目团队、产品开发团队，它们的任务一旦完成就会自动解散，持续团队如服务团队、管理团队、质量提高团队、生产团队等，它们存在的时间长且相对固定；根据是否跨越组织边界，可以划分为企业内团队和企业间团队，企业内团队如销售团队、生产团队、质量提高团队、管理团队等，企业间团队如战略联盟企业的项目团队和产品开发团队；根据团队成员的多样化程度，可以划分为同质团队和异质团队，同质团队由文化背景、教育水平、价值观、经历、个性、种族、民族等方面相似的成员构成，异质团队则由文化背景、教育水平、价值观、经历、个性、种族、民族等方面存在显著差异的成员构成（廖泉文，2011）。^[12]

第二节 团队成员薪酬激励强度的相关研究

一、团队薪酬的概念

团队薪酬（Team-based Rewards）根据其范围的不同有广义和狭义两种界定方式。早期的团队薪酬是指团队激励计划（Team-based Plan），即由上级制订、脱离团队成员基本工资而独立存在的可变薪酬体系，它强调的是奖励，主要包括收益分享计划（Gain-sharing Plan）、风险收益计划（Risk-sharing Plan）和利润分享计划（Profit-sharing Plan）（Mcnerney，1994），这种定义的“狭义”之处在于把团队薪酬看作一种激励工资而非一整套薪酬体系，强调团队薪酬的激励作用而忽略了它的保健作用（郭洋，2005）。^[13]

随着团队的应用和发展，早期关于团队薪酬的界定由于范围太窄，逐渐难以适应对基于团队的组织中团队薪酬研究的需要，因此，广义的团队薪酬定义开始出现并为学者和实践工作者所接受。广义的团队薪酬是指组织根据团队的工作业绩或成果来确定对团队的整体奖励，然后团队成员再按照一定的规则 and 标准分享报酬的薪酬体系，即以团队成员个体为对象，是一种包含了个体的基本工资、基于个体绩效的工资、基于团队绩效的工资、个体认可奖励、基于组织绩效的工资和各种福利与津贴在内的多种薪酬元素的复合体系。^[3]本研究采用的正是团队薪酬的广义定义。

二、团队薪酬激励效应的相关研究

关于激励效应,很少有学者对其做出明确的界定,其含义似乎是显而易见、约定俗成的,但并非所有的文献都对其有相同的理解,归纳起来,激励效应的测度主要有“动力论”和“绩效论”两种。

“动力论”是指把激励效应理解为激励力量,即由激励引发的工作动力,主要代表有 Vroom 和 House, Vroom 的期望理论认为,一个人采取某项行动的激励力取决于其对该行动结果的价值评价和达成该结果的可能性的估计,可以用公式表示为“激励力=效价 \times 期望值”,即如果一个人有信心实现目标,并且实现目标能够满足其个人需要,他采取行动的动力,也就是激励力就大;反之则小,以至完全没有(刘利萍, 2011)。^[14] House 在双因素理论和期望理论的基础上提出了综合激励模式理论,除了包括工作任务本身及工作任务的完成两个内在激励因素,还兼顾了因工作任务完成所获得的外在激励。“动力论”以激励力作为激励效应的测量指标,用简单的数学模型说明了激励的作用过程,但却没有对期望值和效价作深入的定量研究,因此使其使用价值受到了极大的限制(朱治龙和曾德明, 2003)。^[15]

“绩效论”则来源于很多学者的实证研究。由于绩效的可度量性,很多学者直接用绩效作为激励效应的衡量指标,但事实上,并非一个人的积极性高,就一定能产生好的绩效,因为绩效除了受激励效应的影响之外,还受到个人能力、工作环境等很多变量的影响,因此,用绩效来衡量激励效应的结果也并非真实、准确。^[15]由此可见,无论是“动力论”还是“绩效论”,都有其优点和缺陷。为了方便研究,本文借鉴大多数实证研究的方法,用团队绩效作为团队激励效应的衡量指标。

我们知道,建立团队最重要的目的就是希望通过团队成员之间的合作产生协同效应,因此,有别于个体激励,团队激励的关键是如何最大程度地促进团队成员之间的合作,但在团队的工作模式下,团队业绩是集体行为的结果,团队成员对产出的边际贡献是彼此相关的,不仅取决于自身的工作状况,还依赖于其他团队成员的努力,这种工作绩效的不可分离性就导致了团队中的搭便车行为(黄亮, 2009)。^[16] Latane 等人(1979)的研究显示,当个人认为其对群体的贡献无法衡量时,他或她的产出就趋于下降。^[17]因此,管理者必须建立严谨的规章制度来减少不利于团队绩效的搭便车行为。当前,越来越多的企业开始

采用团队薪酬制度，但制度的实施效果却并非都尽如人意。企业应该采用何种薪酬制度来引导团队成员的行为，以利于团队合作并提升团队绩效？不同团队薪酬制度对团队成员行为和团队绩效的影响有何差异？这些问题的研究都有助于团队激励理论的发展，并能够指导企业设计出合理的团队薪酬制度，从而成功运用团队的组织模式。在理论界，国外学者对团队薪酬激励效应的关注较多，国内学者则关注较少，且大多数以高管团队为研究对象，本文在 ABI 数据库以 team-based reward/pay/compensation、group-based reward/pay/compensation、team/group incentive、incentive pay 为题目或关键词进行搜索，在 CNKI 数据库以团队薪酬、团队激励、激励薪酬为题名或关键词进行搜索，并在搜索到的文献的参考文献中继续寻找不包含上述关键词但内容相关的文献，最终搜索到相关英文文献 58 篇，相关中文文献 12 篇，通过对这些文献的阅读，本文将已有的团队薪酬激励效应的实证研究归纳为以下几个方面。

1、比较个人薪酬和团队薪酬的激励效应

这方面研究主要探讨的问题是，在团队的工作模式下，实施个人薪酬和团队薪酬时产生的绩效是否有显著差异。最早的研究来自 Farr 于 1976 年进行的“团队薪酬与个人薪酬对生产力和满意度影响”的实验室研究，研究以学生为实验参与者，要求他们执行卡片分类的工作，结果发现，在实施团队薪酬的情况下，受测者的生产率高于实施个人薪酬时的情况，而且相对于平均的团队薪酬分配方式，加权平均分配时的生产率更高。^[18]Gomez-Mejia 和 Balkin (1989) 比较了 175 名研发人员的薪酬体系之后发现，相比于只基于个体表现的薪酬，团队薪酬的薪酬满意度更高，而且实施团队薪酬的项目组其项目和成员个人表现都会获得更高的绩效评分。^[19]Drago 和 Garvey (1998) 通过建立模型对工作团队中薪酬组合和任务分配对帮助行为的影响进行了实证分析，在其理论模型中，他们假定两位员工在给定的薪酬计划下以纳什非合作博弈的方式互动，决定最优程度的个人努力和帮助行为，其比较静态结果显示，计件工资制对帮助行为有负面影响，而团队薪酬比例的提高则对帮助行为有正面影响；接着，他们以 1988 年对澳大利亚 569 名非管理员工的调查数据为样本进行实证分析，结果发现计件工资和利润分享计划对帮助行为没有显著影响。^[20]Honeywell, Dickinson 和 Poling (1997) 让大学生分别在个人激励计划和团队激励计划的情

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库